

FATORES DE ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA DE BRASÍLIA

1 INTRODUÇÃO

Em todo o mundo, as organizações, em seus diversos setores, buscam a produtividade e competitividade. Na era industrial, os fatores que influenciavam essa produtividade eram, basicamente, os equipamentos e capacidade de produção dos operários. Naquele tempo, com a escassez de trabalho e a preferência dos consumidores por produtos de menor custo, os operários precisavam se submeter a baixos salários e exaustivas jornadas de trabalho.

De acordo com Rainer Gonçalves Sousa, mestre em história pela Universidade Federal de Goiás, em publicação à página Mundo Educação, na internet, na medida em que novas máquinas eram criadas para suprir a mão de obra de operários, os que ainda restavam eram designados a realizarem etapas cada vez mais específicas do processo de produção, o que tornava este operário facilmente substituível. Assim, mesmo em nível de exaustão, esses operários trabalhavam a fim de manterem seus empregos.

Porém, com a chegada da era do conhecimento, os desafios mudaram e, com isso, as habilidades necessárias aos colaboradores também. Em publicação na internet do jornal O Estado de São Paulo, de 2012, a inovação passou a ser um importante ingrediente de competitividade para as organizações, no mercado globalizado. Cada vez mais, é possível perceber que o capital humano se torna imprescindível para as organizações.

Contudo, não basta que haja o conhecimento. É preciso que os colaboradores estejam engajados na organização. De acordo com Karin Parodi, CEO da Career Center, em publicação na página Harvard Business Review Brasil em 2015, engajar é um dos grandes desafios das organizações, especialmente em um mundo novo, onde as novas tendências e a transformação fazem parte da rotina das pessoas e organizações. E Karin amplia a discussão:

Os temas produtividade e motivação estão na pauta das organizações. Mas também vejo que cada vez mais os jovens e os profissionais talentosos têm muito mais opções de carreira, seja em termos de formação ou em opções de trabalhar ou não para uma empresa. Eles buscam espaço para inovar e implementar novas ideias. Se isso não está na pauta das organizações, muitos optam pelo empreendedorismo alinhado a algo que atenda o propósito de vida.

A fim de alcançar esse nível de engajamento, é preciso que haja uma verdadeira conexão entre as expectativas e interesses do colaborador e os valores e objetivos da organização. Quando há esse vínculo ideológico e afetivo, o desempenho é gerado de forma espontânea, sem que sejam necessários mecanismos excessivos de controle de produtividade. Aliado a isso, deve-se dar autonomia, desenvolvimento e reconhecimento a esses colaboradores, a fim de que se sintam verdadeiramente felizes em contribuir com o sucesso da organização.

Entendida então a relevância do tema no meio corporativo, este artigo tem como **objetivo geral** compreender os fatores que influenciam o nível de engajamento dos colaboradores de uma instituição financeira cooperativa situada em Brasília, Distrito Federal. Para o alcance desse objetivo, foram definidos os seguintes **objetivos específicos**: avaliar, com base em literaturas pertinentes, as principais características de uma organização que influenciam o engajamento; descrever os principais aspectos que relacionam a cultura organizacional e engajamento dos colaboradores; identificar as principais características apontadas pelos colaboradores como positivas ou negativas no ambiente de trabalho; sugerir pontos de reflexão importantes a serem considerados pelos setores estratégicos de recursos humanos da organização, a fim de que possam mapear possíveis adequações organizacionais.

2 ENGAJAMENTO - PRINCIPAIS CONCEITOS E RELEVÂNCIA

De acordo com Kevin Kruse (2016), o engajamento de um colaborador pode ser descrito como o compromisso emocional que um colaborador tem com a organização e seus objetivos. Essa definição descreve bem o estado de compromisso em que um colaborador mistura seus objetivos pessoais com os da organização. Quando esse estado é alcançado, o esforço para o cumprimento dos objetivos da organização não está ligado a uma ordem dos líderes, por conta do pagamento ou por conta de uma promoção.

Para este artigo, utilizaremos como premissa então o conceito que descreve o engajamento como compromisso emocional do colaborador, sem que haja diretamente uma interferência externa para tal compromisso.

Porém, o tema engajamento traz consigo certa subjetividade e, talvez por esse motivo, a maioria das organizações não sabe quais métodos de trabalho ou medidas adotar. Com isso, investem recursos em processos de coach, programas de gestão de desempenho e outras práticas difundidas no meio corporativo, mas muitas vezes sem a visão ideal do que precisa ser trabalhado.

Fernando Lanzer (2017) descreve o desafio dos gestores de equipes ao longo da história. Durante muito tempo, o mecanismo utilizado para gerar impacto no desempenho dos colaboradores foi o de punição ou recompensa. Quando se fazia aquilo que era esperado (ou exigido), ganhava-se uma recompensa, através de bônus, brindes, promoções. Quando o esperado não era cumprido, eram recebidas punições. Esse modelo de trabalho era difundido, inclusive, nas faculdades de administração e escolas de negócios pelo mundo. É claro que esse modelo teve sua aplicabilidade em determinado contexto histórico, entretanto esse modelo de recompensas só traz resultados em curto prazo. Após determinado tempo, aquela mesma recompensa torna-se pouco interessante para quem já a recebeu e a partir daí os colaboradores passam a esperar recompensas ainda maiores, para manterem-se motivados.

Para Lanzer (2017), uma vez satisfeitas as necessidades “higiênicas” de um indivíduo, incluindo um salário digno e certa segurança no emprego, esse indivíduo passa a buscar uma motivação mais subjetiva. Esse conceito está alinhado também com a teoria apresentada por Abraham Maslow (1943), no conceito da pirâmide das necessidades, em que descreve que, uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas (como fome, sono e necessidades de subsistência) e segurança (no emprego, no ambiente familiar, no bairro onde uma pessoa vive), surgem novas necessidades mais subjetivas, como o reconhecimento, estima e autoatualização.

Maslow (1943) descreve autoatualização da seguinte forma: mesmo que as necessidades fisiológicas, de segurança, afetivas e de estima estejam satisfatoriamente atendidas, surgirá um novo descontentamento e inquietude, a menos que esse indivíduo esteja fazendo aquilo que seja ideal para ele. Em outras palavras, pode-se descrever a autoatualização como o desejo de um indivíduo em ser melhor a cada dia, até se tornar o melhor que puder ser.

A motivação descrita por Lanzer (2017) se dá, especialmente, por três aspectos fundamentais para a geração do engajamento. O primeiro deles é descrito na obra de Lanzer (2017) como o sentimento de fazer algo maior, que nos traga o sentido de propósito e valor. Para isso, descreve que todos temos um “ego ideal”, aquilo que inconscientemente representa aquilo que sentimos que deveríamos ser. A identificação ocorre quando a identidade de uma organização se aproxima do meu ego ideal. Outro conceito que pode trazer reflexões acerca da identificação é o do “lugar-de-ser”, apresentado por Perotto (2014), em que o sujeito constrói um mapa simbólico-identitário, com base em seu ambiente e conhecimentos que possui e, a partir daí, cria uma consciência daquilo que acredita ser. A partir de então, avalia

todo o restante para então criar os vínculos relacionais entre sua autoimagem e a estrutura social que o cerca.

O segundo aspecto descrito por Lanzer (2017) está ligado ao sentimento de pertencer a um grupo dentro dessa organização. Estar em um ambiente amigável, com pessoas que compartilham de uma forma de pensamento semelhante, eleva o nível de engajamento e traz uma sensação intrínseca de conforto e segurança.

O terceiro aspecto descrito pelo autor está relacionado ao sentimento de geração de impacto e participação de um indivíduo dentro da organização. Na medida de sua personalidade e do seu ego ideal, cada colaborador tem um anseio por participar e gerar impacto na organização onde trabalha. Por outro lado, a organização também precisa fornecer a dose adequada de autonomia e espaço para que o colaborador possa exercer esse impacto e sentir-se engajado ao propósito geral da organização.

Para as autoras Lúcia Barbosa de Oliveira e Juliana da Costa Rocha (2017, p. 417), a literatura aponta relações entre engajamento e uma série de efeitos positivos, tanto individuais quanto organizacionais. E as autoras reforçam:

Indivíduos engajados investem mais em seu desenvolvimento físico, cognitivo e emocional, apresentando maiores chances de ter um desempenho superior. Trabalham com maior intensidade, pois são mais focados em suas responsabilidades e têm maior ligação emocional com suas tarefas.

Após a expansão da globalização e da utilização da internet como ferramenta essencial de busca e compartilhamento de informações, a velocidade com que o mundo se transformou fez com que inúmeras organizações, conhecidas por sua solidez e tradicionalismo, deixassem de existir ao longo dos anos. Esse fenômeno, anteriormente impensável, fez com que muitos pesquisadores e executivos de organizações repensassem sua forma de trabalho e seus conceitos de negócio.

Em uma metáfora apresentada por Stephen Covey, sobre as águas turbulentas, podemos compreender de forma lúdica a importância da criação de uma cultura de princípios. A metáfora faz uma breve comparação entre uma equipe de remo e uma equipe de rafting. Na primeira, o comando do líder coordena o ritmo e força dos movimentos da equipe, fazendo com que haja um sincronismo que gere velocidade e constância desejadas. Já no caso da segunda equipe, quando o bote desce a corredeira, os integrantes não podem se ouvir ou realizar alterações de rota sincronizadas em meio às águas turbulentas, devendo cada um ter, dentro de si, o que Covey chamou de núcleo imutável, baseado nos princípios e na cultura dessa equipe. Assim, cada membro da equipe possui dentro de si um entendimento superior em relação àquilo que deve ser conquistado individual e coletivamente.

De acordo com Covey, as únicas constantes existentes são a mudança, os princípios e as escolhas. A mudança é uma premissa relacionada à velocidade com que as transformações ocorrem no mundo, em especial no meio corporativo. Os princípios são os verdadeiros valores que norteiam a forma como agimos e nos relacionamos. Já as escolhas se referem à capacidade que temos de nos adaptar às duas constantes anteriores. Quando um líder consegue disseminar esses princípios para sua equipe e os colaboradores conseguem aplicá-los independentemente das mudanças à sua volta, a liderança foi exercida com sucesso.

Todavia, para que se possa entender e conectar os princípios das equipes aos da organização em questão, é preciso entender a cultura organizacional e traduzir, da melhor maneira possível, sua complexidade, a fim de definir ações práticas para a disseminação dessa cultura a todos os colaboradores. Para Lanzer (2017), a cultura de uma organização pode ser conceituada através da analogia de um iceberg, em que a parte aparente do iceberg representa os valores corporativos amplamente divulgados, enquanto a maior parte da cultura, associada à parte mais profunda e submersa desse iceberg, representando os valores subjacentes e

pressupostos dessa cultura, aqueles que realmente estão enraizados no comportamento cotidiano dos indivíduos dessa organização.

Segundo Lanzer (2017), para a implementação dos valores anunciados pela organização, o processo deve ser conduzido pelas pessoas responsáveis pelo marketing e pela comunicação institucional. Já para o aprofundamento da cultura nas camadas mais densas da organização, o trabalho deve envolver os líderes que atuam diretamente com os demais colaboradores, com o apoio dos departamentos de desenvolvimento de pessoas.

Entendendo então, a partir dessa abordagem, o papel dos líderes na disseminação da cultura organizacional, é preciso trabalhar para que a sucessão da liderança também ocorra de forma coerente. Charan, Drotter e Noel (2018) reforçam ainda que o desafio das organizações, do ponto de vista da liderança, é muito mais profundo do que se aparenta. Diversas organizações, em todo o mundo, a fim de tornarem-se competitivas frente a um mercado globalizado, onde países emergentes surgiam com mão de obra barata e produtos de baixo custo, cortaram gastos significativamente, inclusive nas áreas de desenvolvimento de pessoas. Esse cenário ainda está refletido em diversas organizações, o que faz com que não se tenha colaboradores devidamente capacitados para o papel da liderança.

Para Kruse (2016), os líderes podem influenciar diretamente o nível de engajamento dos colaboradores através de 4 principais pilares: comunicação, crescimento, reconhecimento e confiança. A comunicação deve ser multilateral e os colaboradores precisam se sentir à vontade em dar e receber feedbacks do líder. O crescimento tem a ver com carreira e desenvolvimento, onde os colaboradores precisam sentir que estão avançando na sua carreira e adquirindo novos conhecimentos e experiências. O reconhecimento diz respeito ao sentimento dos colaboradores de valorização, de que suas ideias são respeitadas e levadas em consideração e que saibam quando seu trabalho é apreciado. A confiança, como um pilar fundamental, é o que norteia a segurança que os colaboradores têm em seguirem seu líder, aonde quer que ele vá, para construírem juntos uma organização cada vez mais sólida.

Conforme vídeo resumido sobre os 4 papéis essenciais do líder, apresentado pela empresa FranklinCovey, publicado em 2018, os papéis do líder consistem basicamente em: inspirar confiança (ser um líder que as pessoas admiram e vão querer seguir, através da competência e caráter); criar visão (esclarecer o propósito, onde se deseja estar e o que deve ser feito para chegar lá); executar a estratégia (criar processos norteadores do que deve ser realizado prioritariamente, a fim de que uma boa estratégia não fracasse em sua execução); e liberar os potenciais (direcionamento e apoio para que estes colaboradores desenvolvam autonomia, competências e conhecimentos que os apoiarão na solução de problemas e em suas carreiras). Manter esses 4 papéis em execução faz com que o líder seja assertivo e traga sua equipe consigo para os desafios que precisa enfrentar.

Apesar de os líderes serem parte fundamental na construção da cultura, devem ser também desenvolvidos os demais colaboradores e as ferramentas que os auxiliarão a realizarem suas atividades. Cada engrenagem é relevante para a organização funcionar e, para isso, é importante que sejam avaliadas as características pessoais desses colaboradores, a fim de que se sintam completos e possam trazer à tona toda a sua eficácia na atuação profissional. Para Covey (2018), os hábitos eficazes são a combinação entre princípios interiorizados e padrões de comportamento.

Reforçando a importância então da criação de hábitos eficazes como forma de direcionar os esforços dos colaboradores, uma vez que os líderes já tenham disseminado a cultura e os princípios da organização aos seus liderados, surge a necessidade de tangibilizar o trabalho desses indivíduos. Aqui, eles precisam saber exatamente o que se espera deles e para qual direção devem caminhar. Para isso, é importante que haja uma metodologia de trabalho clara que demonstre se estão no caminho certo. Moraes, Mcchesney e Huling (2017) reforçam que apesar de a estratégia ser extremamente importante no âmbito das organizações, a

execução dessa estratégica é, inúmeras vezes, negligenciada. Por mais que a organização possua uma meta global, poucas são as pessoas que sentem-se engajadas ou sabem o que poderiam fazer para auxiliar a organização no cumprimento de sua meta.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para este trabalho, a linha de pesquisa teve por objetivo identificar quais são os fatores determinantes para incrementar o nível de engajamento dos colaboradores em uma organização específica.

A pesquisa contou inicialmente com a fundamentação teórica do tema, através de obras importantes para o meio corporativo, com ênfase em liderança, cultura organizacional, execução das estratégias das organizações e comportamento humano. Essa fundamentação permitiu que se obtivesse insumos necessários para identificação das questões que compuseram os questionários da etapa seguinte, que foram pautados em entrevistas com colaboradores de uma instituição financeira cooperativa com cerca de 500 colaboradores.

O prazo de coleta foi de uma semana para os respondentes, através de formulário eletrônico e a pesquisa contou com análises quantitativas, a fim de categorizar as respostas e direcionar a análise dos dados, e qualitativas, através de respostas a perguntas abertas que pudessem auxiliar na interpretação dos dados coletados. As questões foram categorizadas de forma a organizar a interpretação. No momento da apresentação dos dados, as informações serão trazidas em uma sequência lógica de análise, não seguindo necessariamente a sequência numérica das questões.

Quadro 1 - Categorização das perguntas do questionário

Categorização	Questão
Identificação	1. Qual é o seu cargo, atualmente?
	2. Qual a sua idade (em anos)?
	3. Há quanto tempo você trabalha na instituição? (em anos e meses)
Medição	4. Qual é o seu nível de satisfação em trabalhar na instituição onde trabalha atualmente?
Pergunta Aberta	5. Descreva as 3 principais características da instituição onde trabalha que mais trazem satisfação para você.
	6. Descreva agora as 3 principais características da instituição onde trabalha que trazem insatisfação para você.
Identidade com o papel da organização	7. Você acredita que a instituição faça a diferença na cidade ou país onde está inserida?
Liderança e Direcionamento	8. Você se sente inspirado pelo seu líder direto?
	9. Por qual motivo?
	10. Você sabe claramente qual é a importância do seu trabalho para a instituição?
	11. Seus líderes dizem claramente quais características técnicas ou comportamentais você precisa desenvolver?
Medição	12. Você se sente realizado e motivado a fazer o seu trabalho, atualmente?
Desenvolvimento e Reconhecimento	13. Você se sente valorizado e reconhecido pela instituição?
	14. Daqui a 5 anos, você se imagina trabalhando na mesma instituição?
	15. Sobre a afirmativa "Os critérios de reconhecimento são justos e transparentes na minha organização", selecione uma alternativa.
	16. A instituição investe na sua capacitação (cursos e treinamentos) e no seu crescimento profissional?
Pergunta Aberta	17. Na sua opinião, o que poderia ser modificado no seu ambiente de trabalho?
	18. Se fosse descrever em apenas uma frase, o que você acredita ser o fator mais determinante para a sua motivação dentro da instituição?

Fonte: dados primários.

A coleta através das entrevistas se deu por uma amostragem do total de colaboradores da organização. Foram coletadas as respostas de 51 colaboradores, dentre eles dirigentes, gestores e colaboradores. Foi realizada a análise combinada das diversas respostas, a fim de obter os resultados apresentados a seguir. Para as questões abertas, algumas características em comum serão agrupadas, para melhor entendimento e interpretação das informações.

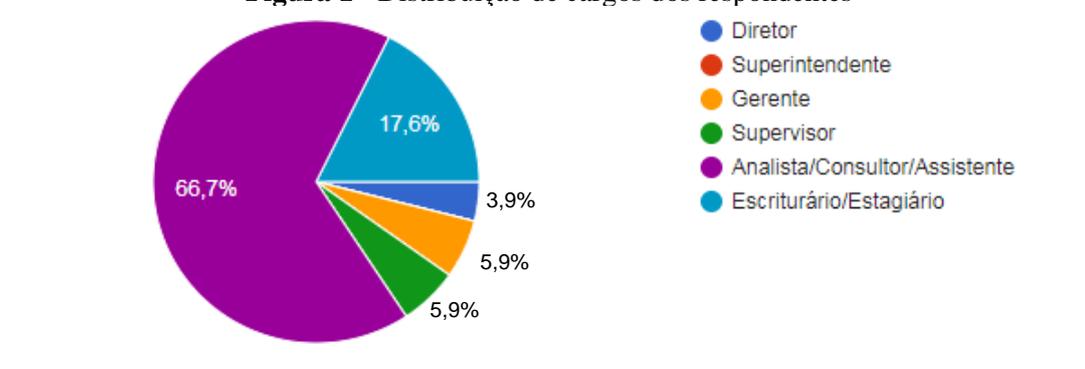
A instituição em questão é uma instituição financeira cooperativa e, como tal, possui forte comunicação voltada ao propósito nobre de transformação das comunidades onde possui atuação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Identificação dos entrevistados

A identificação dos colaboradores entrevistados foi realizada pelo cargo, idade e tempo de trabalho na instituição. O cargo dos respondentes é apresentado na figura 1.

Figura 1 - Distribuição de cargos dos respondentes



Fonte: dados primários.

A distribuição das respostas nos diversos níveis hierárquicos então nos traz insumos que se referem principalmente aos colaboradores que ocupam os cargos de escriturário ou estagiário (17,6%) e de assistentes, consultores e analistas (66,7%). Os demais respondentes são gestores, representando os demais 15,7% (3,9% de diretores; 5,9% de gerentes; 5,9% de supervisores).

No que se refere à idade dos respondentes, a média dos participantes é de 34 anos de idade. A distribuição da faixa etária pode ser observada na imagem abaixo.

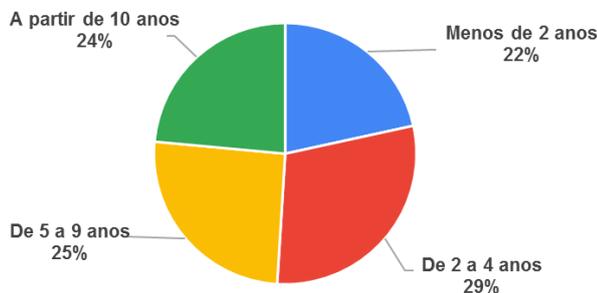
Figura 2 - Distribuição dos respondentes por faixa de idade



Fonte: dados primários.

A pergunta seguinte se refere a quanto tempo o colaborador trabalha na organização, em anos e meses. Dentro da amostra de colaboradores respondentes da pesquisa, o tempo médio de trabalho na instituição é de 6 anos e 6 meses.

Figura 3 - Tempo em que o respondente trabalha na instituição



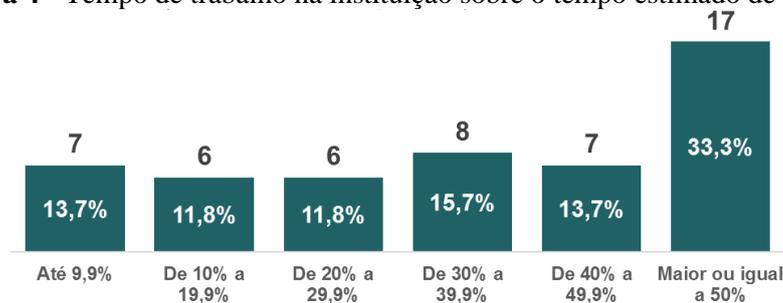
Fonte: dados primários.

De acordo com publicação feita pelo G1, com base em pesquisa realizada em 2012 pela Catho Online (empresa especializada em publicação de vagas e currículos), aproximadamente 25% dos profissionais do mercado estavam na mesma empresa há mais de 5 anos. Ao analisarmos o perfil dos respondentes, esse percentual é de 51%, sendo 26% que trabalham na instituição entre 5 e 9 anos e 25% que trabalham há pelo menos 10 anos.

O conceito de População Economicamente Ativa (PEA) adotado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), especificamente a partir de 2011, considera pessoas economicamente ativas aquelas que possuem 15 ou mais anos de idade. Para esta análise, por estarmos tratando de uma amostra delimitada e constatando que nenhum dos respondentes começou a trabalhar na instituição antes da maioridade, consideraremos a referência de 18 anos de idade, como início da atividade econômica. Tendo como referência esse conceito para fazermos uma abordagem sobre quanto tempo essa instituição representa na carreira dos colaboradores, foi aplicado o seguinte cálculo: tempo de trabalho na instituição dividido pela idade.

Na figura 4, conseguimos observar que, para um terço dos respondentes (33,3%), a instituição em questão representa mais da metade de sua carreira. Essa informação, aliada ao tempo médio de permanência dos colaboradores, sugere que não há grande nível de rotatividade no quadro de colaboradores da instituição.

Figura 4 - Tempo de trabalho na instituição sobre o tempo estimado de carreira



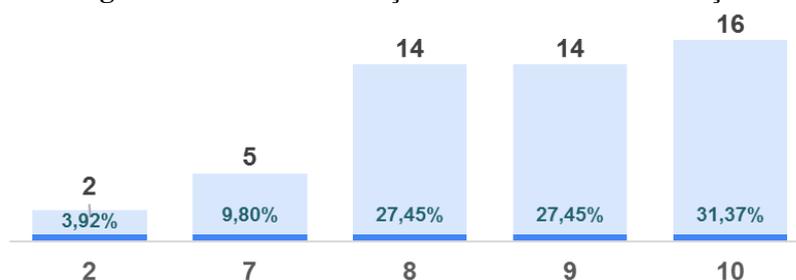
Fonte: dados primários.

4.2 Percepção geral sobre a satisfação

Mensurou-se a percepção geral sobre o nível de satisfação dos respondentes, em avaliação à organização. Indagou-se se o respondente se sente motivado e realizado a fazer o seu trabalho atualmente; 86,7% responderam “Sim”. Na pergunta seguinte, os respondentes

deveriam inserir um valor entre 0 e 10 para o nível de satisfação em trabalhar na organização, onde 10 representa o maior nível de satisfação (figura 5).

Figura 5 - Nível de satisfação em trabalhar na instituição



Fonte: dados primários.

Se fizermos uma média ponderada das respostas para essa questão, obteremos um nível de satisfação médio de 8,57 em uma escala de 0 a 10.

Em outra análise, apesar de não haver relação direta entre a análise do nível de satisfação de clientes e o de colaboradores de uma organização, se aplicarmos a esta análise o conceito de Net Promoter Score (NPS), criado por Frederick Reichheld, em que consideramos como “promotores” os respondentes entre 9 e 10, como “passivos” os que responderam entre 7 e 8 e os “detratores”, com preenchimento entre 0 e 6, temos um índice NPS de +54,9% em uma escala que varia de -100% a +100%. Para calcular esse índice, somamos os percentuais relacionados aos promotores (31,37% que responderam 10 + 27,45% que responderam 9) e desse valor, subtraímos os percentuais relacionados aos detratores (3,92% que responderam 2). Apesar de não haver um nível de referência universal para o índice NPS, entendendo que a escala apresentada se inicia com o índice negativo, podemos considerar positivo o índice apresentado.

4.3 Principais fatores positivos e negativos da organização

Foram aplicadas perguntas abertas sobre quais eram os três principais fatores positivos e negativos da instituição, respectivamente. Por se tratar de perguntas abertas, para a interpretação dos dados os fatores foram categorizados em palavras-chave, a fim de que se pudesse agrupar os termos semelhantes utilizados pelos respondentes. Para visualização ideal dos temas mais abordados, as palavras serão dispostas em nuvens de palavras, em que as mais recorrentes aparecem em tamanho maior. Os respondentes destacaram, primeiramente, os três fatores que mais geravam satisfação (figura 6).

Figura 6 - Características positivas da organização



Fonte: dados primários.

Em análise inicial, pode-se perceber que os itens mais citados pelos participantes estão ligados à remuneração e benefícios complementares, ambiente de trabalho e, em sequência, alguns valores organizacionais, como humanidade e cooperativismo. O item “benefícios” foi apontado por 17 dos respondentes. Em seguida, o item “salário” foi destacado por 13 respondentes e “ambiente de trabalho” por 12 participantes. Os seguintes 3 itens mais citados foram “humanidade” por 10 participantes, “cooperativismo” por 10 participantes e propósito por 6 participantes.

Em sequência, coletou-se quais eram os três principais fatores negativos da organização para o nível de satisfação dos respondentes (figura 7).

Figura 7 - Características negativas da organização



Fonte: dados primários.

Num primeiro momento, ao analisarmos a nuvem de palavras, o que mais aparece destacado é o item “nenhuma”. Isso ocorre porque 12 participantes (23,53% do total) disseram não haver características negativas que influenciem sua satisfação na organização. Para entendermos efetivamente então os fatores percebidos como negativos pelos demais respondentes, segue abaixo a nuvem de palavras considerando somente as demais respostas.

Figura 8 - Características negativas da organização (exceto "nenhuma")



Fonte: dados primários.

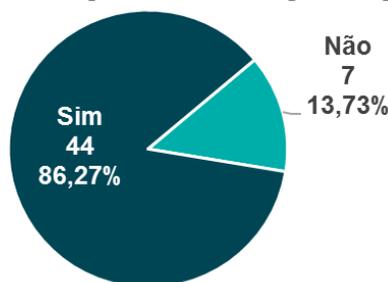
Percebe-se então que há vários itens apontados pelos respondentes, em especial sobre reconhecimento, meritocracia, individualismo, dentre outros. Em ordem, o item mais apontado foi o “reconhecimento”, citado por 8 respondentes. Em seguida, a “falta de transparência” e a “gestão” aparecem em segundo lugar, ambos apontados por 6 dos

respondentes. Na sequência, são citados o “favoritismo” (5 respostas), o “individualismo” (5 respostas) e “meritocracia” (4 respostas). Diferentemente da análise relativa aos fatores positivos, nos negativos surgem inúmeros pontos diferentes apontados, trazendo uma maior pulverização das respostas. Com 3 respostas cada, os itens seguintes são “sobrecarga”, “política”, “sistemas”, desenvolvimento”, “comunicação” e “machismo”.

4.4 Fatores ligados à liderança e direcionamento

Perguntou-se acerca das percepções acerca de liderança e direcionamento. Mais especificamente, se os seus líderes diretos inspiravam os respondentes (pergunta fechada – figura 9) e qual seria motivo para essa resposta (pergunta aberta – figura 10).

Figura 9 – Colaboradores que se sentem inspirados por seus líderes



Fonte: dados primários.

Ao filtrarmos apenas os 44 respondentes que se sentem inspirados por seus líderes diretos, o índice de satisfação médio é de 8,89. Quando analisamos os demais 7 respondentes, que não se sentem inspirados por seus líderes, essa satisfação média é de 6,57.

Para entendermos melhor o que faz com que os colaboradores se sintam inspirados pelos seus líderes, vamos utilizar a nuvem de palavras para apresentação do resultado da pergunta sobre quais eram os motivos relacionados à resposta da pergunta anterior. Iniciaremos com a avaliação dos que se sentem inspirados.

Figura 10 - Característica dos líderes que inspiram os colaboradores



Fonte: dados primários.

Em primeiro lugar, com cinco respondentes (dos 44 que se sentem inspirados), aparece o item “conhecimento”. Em seguida, com quatro respondentes cada, aparecem os itens “humanidade” e “foco”. Os itens seguintes, com três respondentes cada, são “liderança”, “respeito”, “determinação” e “visão”.

A seguir, avaliando os sete respondentes que não se sentem inspirados, o principal item é o “favoritismo”, mencionado por dois respondentes. Os demais itens foram mencionados uma vez cada, mas tem relação com perfil, foco e priorização do gestor, estímulo à competição exagerada entre os pares, dentre outros.

Figura 11 - Característica dos líderes que não inspiram os colaboradores



Fonte: dados primários.

Em seguida, identificou-se se os respondentes tinham um direcionamento claro não somente da importância do seu trabalho, mas também com relação às características comportamentais e técnicas necessárias ao seu desenvolvimento (tabela 2).

Tabela 2 – Importância do trabalho e característica necessárias

DIRECIONAMENTO	SIM	NÃO
10. Você sabe claramente qual é a importância do seu trabalho para a instituição?	47 (92,16%)	4 (7,84%)
11. Seus líderes dizem claramente quais características técnicas ou comportamentais você precisa desenvolver?	30 (58,82%)	21 (41,18%)

Fonte: dados primários.

A maioria dos respondentes afirma saber qual é a importância do seu trabalho, através de um índice de 92,16% de respostas afirmativas. Porém, quando perguntado sobre o direcionamento de habilidades e comportamentos pelos líderes, percebemos 41,18% de respostas negativas, indicando um ponto de atenção sobre o tema. Kruse (2016) afirma que as pessoas entram em uma companhia através de uma concepção que possuem dessa companhia, mas quando saem de lá, o fazem por causa dos seus chefes.

4.5 Fatores ligados ao desenvolvimento e reconhecimento

Observou-se a percepção dos respondentes sobre o reconhecimento e oportunidade de desenvolvimento, mediante perguntas fechadas, apenas para mensuração da percepção, entendendo que boa parte dos insumos abertos já foram sanados nas perguntas abertas anteriores.

Questionou-se se os respondentes se sentem valorizados e reconhecidos pela instituição (figura 12) e se têm a perspectiva de continuar na instituição nos próximos cinco anos (figura 13).

Figura 12 – Percepção do colaborador acerca da valorização, reconhecimento e permanência na organização



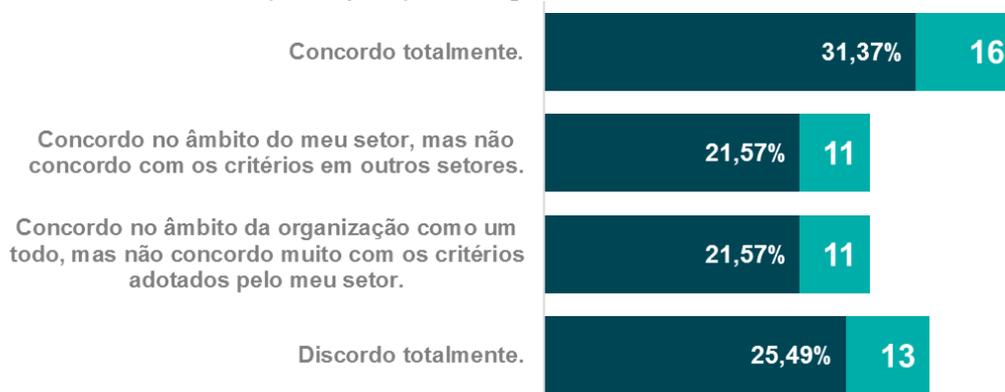
Fonte: dados primários.

Em uma análise inicial, é possível perceber certa relação entre o reconhecimento e a intenção de permanência na organização. Dos 51 respondentes, 70,59% se sentem valorizados e reconhecidos pela organização. Analisando os 15 respondentes que responderam à questão de forma negativa, dez afirmam não se imaginarem permanecendo na instituição nos próximos 5 anos.

Avaliando pontualmente as respostas dos 13 colaboradores que afirmaram não se imaginarem na instituição daqui a cinco anos, dez deles afirmam na questão 11 que seus líderes não lhes fornecem feedback adequado sobre quais características técnicas ou comportamentais precisam ser desenvolvidas, o que sugere falta de direcionamento para aperfeiçoamento desses colaboradores, mesmo que alguns destes tenham afirmado se sentirem inspirados pelo seu líder direto.

Questionou-se se o respondente considera justos e transparentes os critérios adotados para reconhecimento/promoção de colaboradores, com quatro opções de resposta (figura 13).

Figura 13 - Avaliação de justiça e transparência dos critérios de reconhecimento



Fonte: dados primários.

Pela avaliação acima, há uma distribuição relativamente uniforme entre as quatro alternativas, mas há uma quantidade maior que concorda com os critérios adotados pela

“direcionamento”, “colaboração”, “climatização” e “meritocracia”, estes apresentados em três respostas cada um.

Com exceção do espaço físico e climatização, que estão ligados à sensação de conforto e acolhimento físico, as demais principais características que também foram elencadas se referem a adequações comportamentais.

4.7 Percepção aberta sobre a motivação dentro da instituição

Uma pergunta aberta permitiu aos respondentes descreverem em uma frase aquilo que acreditam ser determinante para a sua motivação atual dentro da organização. Assim como nas demais perguntas abertas da pesquisa, foi trazida aqui a nuvem de palavras para apresentar os principais itens destacados (figura 16).

Figura 16 - Fatores determinantes para o nível de satisfação atual



Fonte: dados primários.

Logo em primeiro lugar, podemos observar o item “propósito”. Esse item foi apontado em 6 das respostas apresentadas. Com 5 respostas cada um, os itens seguintes foram o “desenvolvimento”, o “ambiente” e o “reconhecimento”. Interessante avaliarmos o item propósito no aspecto filosófico do cooperativismo financeiro, que tem por papel fundamental o de desenvolvimento das comunidades e distribuição justa dos recursos, alavancando o crescimento econômico dessas regiões.

Finalmente, perguntou-se se o respondente acredita que a instituição faça a diferença na cidade ou país onde está inserida. A totalidade dos participantes respondeu afirmativamente, o que pode trazer conexão com o propósito apresentado na nuvem de palavras da figura 16.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiramente, a conscientização por parte dos dirigentes e setor de RH é fundamental para elaboração de um plano de trabalho para elevação do nível de engajamento. Apesar dos pontos de melhoria abordados no decorrer deste artigo, o índice de satisfação dos colaboradores respondentes pode ser considerado como um bom índice. As adversidades devem ser minimizadas para elevar o nível de perspectiva de permanência na instituição.

Também há um consenso de que o espaço físico poderia estar mais bem adequado, para suportar as estruturas de contratações e conforto no trabalho. A transparência, o reconhecimento e desenvolvimento também são apontados como principais pontos negativos a serem lapidados, mas aliado a isso está o apontamento de que a gestão também precisa ser trabalhada.

É importante destacar que os gestores devem ser avaliados por seus colaboradores constantemente, para direcionamento do que precisa ser melhorado. Em uma gestão pouco

flexível, ou onde não haja diálogo aberto, dificilmente haverá transparência. Além disso, a falta de direcionamento também é um ponto de alerta importante, tendo em vista que mais de 40% dos respondentes menciona não receber orientações do seu líder sobre as características técnicas e comportamentais que precisam ser trabalhadas.

Ainda falando sobre liderança, boa parte dos respondentes se sente inspirado pelo seu líder direto e, quando isso ocorre, os principais itens mencionados estão relacionados ao conhecimento, foco, visão e direcionamento, além de uma gestão humanizada. Quando avaliamos aquilo que faz com que um colaborador não admire o seu gestor, são apresentados temas como o favoritismo, falta de foco e de perfil de liderança, dentre outros. Se unirmos esses apontamentos ao da falta de meritocracia também apontado pelos respondentes, é possível mapear um perfil de gestores que influenciam negativamente o nível de engajamento de sua equipe dentro da organização.

Sobre o desenvolvimento, há uma ótima percepção dos colaboradores com relação ao investimento que a instituição faz em sua capacitação e carreira. O item é apresentado como um dos fatores mais relevantes para a satisfação.

Pela amostra obtida, parece haver um baixo grau de intenção de desligamento da empresa. Unindo essa informação ao tempo médio de permanência dos respondentes do questionário, podemos entender que a organização se mostra como um lugar de trabalho agradável e humanizado.

Avaliando a percepção aberta dos colaboradores sobre a sua motivação dentro da organização, é interessante encontrar o propósito como o principal apontamento. Além disso, quando perguntados sobre o impacto da organização dentro da comunidade onde está inserida, a resposta foi afirmativa para todos os colaboradores. Essas afirmativas somadas ao apontamento de que o ambiente de trabalho é um dos fatores motivadores do engajamento, sugerem que há um alinhamento estratégico entre o propósito da organização e o entendimento dos colaboradores sobre qual é esse propósito. É graças a esse alinhamento e comunicação, que é possível obter respostas positivas como a de um respondente que julga o fator mais determinante de sua motivação como “Poder ter abertura para desempenhar o meu trabalho sabendo que o resultado gera a prosperidade de uma região”.

Além de todas as características mencionadas, vale ressaltar que o salário e demais benefícios atrelados, como participação nos lucros, plano de saúde e valores de alimentação e refeição representativos, são os principais fatores apresentados como positivos na organização, seguidos de valores como humanidade, ética e respeito.

Apesar de pouco mencionado, é importante reforçar a importância de a organização observar atitudes e formas de gestão que sugiram machismo, tendo em vista ser um item em pauta na sociedade e que pode gerar transtornos para o colaborador e para a própria organização em determinado momento.

Em resumo, a organização deve manter o esforço de comunicação sobre o seu propósito, permanecer com a política de remuneração de plano de cargos e salários atual e estimular sempre a geração de um ambiente de trabalho amistoso, como ocorre nos setores da maioria dos respondentes da pesquisa. Como pontos de alerta, deve ser dada uma atenção especial à forma como alguns gestores conduzem suas equipes e com a transparência despendida aos colaboradores.

Em resposta ao objetivo específico, que era compreender os fatores que influenciam o nível de engajamento dos colaboradores da organização, destaco como principais fatores o ambiente de trabalho humanizado e com bom espaço físico, uma liderança transparente e que dá direcionamento constante, a meritocracia e reconhecimento, o investimento em capacitação e desenvolvimento, uma boa política de remuneração e benefícios além de um propósito claro e motivador.

REFERÊNCIAS

- CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- LANZER, F. **Clima e Cultura Organizacional: Entender, Manter e Mudar**. Amstelveen: Fernando Lanzer Pereira de Souza, 2017.
- MCCHESENEY, C.; COVEY, S.; HULING, J.; **As 4 Disciplinas da Execução: garanta o foco nas metas crucialmente importantes**. Rio de Janeiro. Alta Books, 2018.
- COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Rio de Janeiro. BestSeller, 2018.
- COVEY, S. R. **Águas turbulentas**. (3min23s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=86Q11gOWyfA>. Acesso em: 9 abr. 2019.
- MASLOW, A. H. **Hierarchy of Needs: A Theory of Human Motivation**. 2011. Arquivo Kindle.
- PARODI, K. **Engajamento: o grande desafio das organizações**. Business Harvard Review Brasil. 2015. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/engajamento-o-grande-desafio-das-organizacoes/>. Acesso em: 5 ago. 2019.
- SOUSA, R. G. **A alienação do trabalhador na Era Industrial**. Mundo Educação. Disponível em: <https://mundoeducacao.bol.uol.com.br/historiageral/a-alienacao-trabalhador-na-era-industrial.htm>. Acesso em: 5 ago. 2019.
- A ERA do conhecimento. **O Estado de S. Paulo**, 2012. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,a-era-do-conhecimento-imp-,945262>. Acesso em: 5 ago. 2019.
- KRUSE, K. **Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance**. 2016. Arquivo Kindle.
- OLIVEIRA, B. O.; ROCHA, J. C.; **Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. São Paulo. 2017. p.415-431. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbgn/v19n65/1806-4892-rbgn-19-65-00415.pdf>. Acesso em: 1 set. 2019.
- REICHHELD, F. F. **The One Number You Need to Grow**. Harvard Business Review. 2003. Disponível em: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>. Acesso em: 14 ago. 2019.
- RINNE, L. **Os 4 Papéis Essenciais do Líder - FranklinCovey Brasil**. (1min05s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=dpwblR9bD4o>. Acesso em: 15 set. 2019.
- CAI TEMPO MÍNIMO que profissionais devem ficar na empresa, diz pesquisa. **G1**. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012/01/cai-tempo-minimo-que-profissionais-devem-ficar-na-empresa-diz-pesquisa.html>. Acesso em: 1 set. 2019.
- PEROTTO, E. R. **O mapa simbólico-identitário e o lugar-de-ser: as comunicações das marcas contemporâneas e as cartografias sociais**. 2014. viii, 125 f. Tese (Doutorado em Comunicação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014.